

**Diagnóstico de las dificultades operacionales que presentan los practicantes del Área de
Citación de la Multinacional Teleperformance Colombia, Sucursal Medellín**

Cooperadores

Ricardo Pulgarín Gaviria - Isabel Cristina Vásquez Baena

Agencia

Teleperformance Colombia

Psicología

Facultad de Ciencias Humanas y Sociales

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Seccional Bello

Mayo – 2015

Introducción

El presente trabajo tomó como base el análisis e interpretación de las experiencias, identificadas como dificultosas, las cuales fueron objeto de desarrollo al interior del campo de práctica partiendo de la reflexión crítica, cuya finalidad fue generar un conocimiento útil que permitiera la obtención de un aprendizaje significativo y, a su vez, un mejor abordaje de la problemática para contribuir a la transformación de la realidad misma; cualificando y socializando los resultados obtenidos, puesto que estos podrían beneficiar o ser útiles a otros individuos.

Teniendo en cuenta la problemática corporativa presentada en la multinacional Teleperformance en relación con el rendimiento laboral de los aprendices del Área de Citación, la sistematización de la praxis profesional posibilitó dar una contextualización para identificar los factores que contribuían a las falencias operativas de la población estudiada –aprendices del Área de Citación–, lo cual aportó a la construcción de una estrategia de mejoramiento y la potencialización de los procedimientos llevados a cabo.

La realización de la sistematización de la práctica profesional –requisito fundamental para optar al grado en Psicología que otorga la Corporación Universitaria Minuto de Dios, Seccional Bello– parte desde el enfoque praxeológico-pedagógico, retomando al Padre Carlos Juliao (2010), quien propone cuatro fases: ver (proceso exploratorio de la información), hacer (abarca otras formas de comprender la situación problema), juzgar (proceso transitorio entre la investigación teórica y la práctica de campo) y devolución creativa (reflexión teórica proporcionada a partir del alcance de los objetivos propuestos) para su desarrollo.

Ahora, conforme a lo anterior, la práctica profesional tuvo como producto la presente sistematización, llevada a cabo en la Multinacional, sucursal Medellín y de origen francés, “Teleperformance Colombia S.A.S.”. Desde las Áreas de Selección y Formación de Personal se consideró oportuno intervenir la población compuesta por los aprendices de citación y sobre quienes se desarrolló la investigación, consistente en determinar las dificultades operativas presentadas allí, como se observará en el desarrollo de la sistematización.



Contenido

1. Ver	7
1.1. Generalidades de la Agencia de Práctica	7
1.1.1. Reseña Histórica.....	8
1.1.2. Infraestructura	10
1.1.3. Misión.....	10
1.1.4. Filosofía.....	11
1.1.5. Reflexión de la filosofía y la misión	12
1.1.6. Valores Corporativos.....	13
1.2. Descripción del campo ocupacional y el rol del psicólogo organizacional	14
1.3. Problemáticas observadas	19
2. Juzgar	24
2.1. Diagnóstico.....	24
2.2. Marco Referencial	26
2.2.1. Motivación	26
2.2.1.1. Enfoque tradicional	30
2.2.1.2. Enfoque de la negociación implícita	32
2.2.1.3. El método de la competencia	32
2.2.1.4. Motivación interiorizada	33
2.2.2. Liderazgo.....	34
2.2.2.1. Líder Autócrata	35
2.2.2.2. Líder Participativo.....	36
2.2.2.3. Líder Liberal.....	36
2.2.2.4. Estilo Orientativo	37
2.2.2.5. Estilo impositivo	38
2.2.2.6. Estilo Participativo	38
2.2.2.7. Estilo Coaching	39
2.2.2.8. Estilo Afiliativo	40



2.2.2.9. Estilo Laisser Faire	40
2.2.3. Liderazgo transformacional.....	41
2.2.3.1. Influencia Idealizada	42
2.2.3.2. Consideración Individual	43
2.2.3.3. Estimulación intelectual	43
2.2.3.4. Motivación Inspiracional.....	44
2.2.3.5. Tolerancia Psicológica	44
2.2.4. Coaching.....	45
2.2.4.1. Liderar Equipos	47
2.2.4.2. Aprender a escuchar y a leer la organización.....	47
2.2.4.3. Coaching de Proyecto	48
2.2.4.4. Coaching Personal.....	48
2.2.5. Contact center - (centro de contacto)	49
2.2.6. Pausa activa	51
3. Actuar	52
3.1. Justificación.....	53
3.2. Objetivos General Y Específicos	55
3.2.1. Objetivo General:	55
3.2.2. Objetivos Específicos:.....	55
3.3. Actividades Desarrolladas.....	56
3.4. Recursos y propósitos de las actividades	58
3.5. Descripción de los hallazgos	61
3.5.1. El liderazgo: la habilidad de influenciar al otro	62
3.5.2. La motivación: una fuerza movilizadora.....	68
3.5.3. Pausas Activas: Espacios de dispersión y relajación que contribuyen a la salud mental	72
3.6. Cronograma de actividades	75
4. Devolución Creativa	76
4.1 Evaluación del cumplimiento de los objetivos.....	78
4.1.1. Aciertos	79
4.1.2. Dificultades	80
4.1.3. Análisis del cumplimiento del objetivo general	81

4.1.4. Recomendaciones a la agencia.....	82
4.1.5. Conclusiones de la práctica.....	83
4.2. Reflexión teórica de la práctica profesional.....	85
5. Referencias bibliográficas.....	87
6. Anexos.....	90
6.1. Entrevista a los jefes del Área de Citación.....	90

1. Ver

Referenciando el modelo praxeológico pedagógico desarrollado por el Padre Carlos Germán Juliao (2010), quien describe el “Momento del Ver” como un proceso exploratorio donde el análisis de la información –teoría–, es el producto de la observación práctica de los fenómenos y, de este modo, se puede apreciar una problemática identificando diferentes aspectos asociados a ella.

1.1. Generalidades de la Agencia de Práctica

La contextualización del lector en relación con la empresa le posibilitará la identificación de aspectos relevantes como: la reseña histórica, misión, filosofía, valores corporativos, infraestructura, problemáticas principales y el rol del psicólogo dentro de la compañía.

1.1.1. Reseña Histórica

La compañía, Teledatos S. A., fundada por el Ingeniero Civil Juan Rodrigo Hurtado Penagos, el 2 diciembre de 1994, inició con la apertura de las primeras instalaciones en el barrio el Poblado de la ciudad de Medellín, la cual se enfoca en la prestación de servicios tercerizados a las empresas interesadas en ofrecer servicio al cliente, telemarketing y televentas de sus productos y/o servicios. Las primeras empresas que adquirieron los servicios de contact center con esta compañía fueron Comfama y Empresas Públicas de Medellín (EPM) (Teleperformance, 2010).

Posteriormente, Con el avance y el mejoramiento de la calidad de sus procesos, la compañía obtuvo la certificación ISO 9001, el 28 de junio de 2000 y, en el mismo año, se abrieron dos sucursales en la ciudad de Bogotá (Teleperformance, 2010).

La multinacional francesa Teleperformance S.A.S. fue fundada en 1978 por Daniel Julien. Actualmente está posicionada como una de las compañías número uno a nivel mundial dentro del mercado de contact center. De ahí que, posicionada ya en países como Brasil, México y

Argentina, su mercado ha venido expandiéndose más en la región de Latinoamérica, como en Colombia, donde logró fusionarse con Teledatos S. A (Teleperformance, 2010).

Teleperformance es líder mundial en gestión multicanal de contact center (chat, redes sociales, E-mail, telefonía) con experiencia en servicio al cliente. Posee 270 sedes al rededor del mundo y con presencia en 62 países, operando en más de 150 mercados. Anualmente genera 160.000 puestos de trabajo en sus diferentes sedes; en Colombia desde 2010, tiene aproximadamente 11.500 empleos convirtiéndose en una potencia para el mercado (Teleperformance, 2010).

Trabaja para compañías de todo el mundo desarrollando, programas de adquisición y de atención al cliente, asistencia técnica, televentas, telemercadeo y recuperación de cartera. Teniendo en cuenta su liderazgo y las prácticas efectivas en la industria, ha obtenido reconocimientos a nivel global los cuales han sido otorgados por Frost & Sullivan, Ovum, e IDC, entre otras (Teleperformance, 2010).

1.1.2. Infraestructura

Es amplia, adecuada y óptima brindando los más altos estándares de calidad a sus empleados. Teleperformance también proporciona rutas que facilitan el acceso y el desplazamiento a los colaboradores, brinda herramientas y espacios diseñados con el fin de garantizar las condiciones idóneas para el desarrollo de sus funciones. Tienen lugares de esparcimiento como: zonas de descanso, salas de cómputo para libre uso de ellas, aulas de capacitación con una infraestructura completa para propiciar el aprendizaje (Teleperformance, 2010).

1.1.3. Misión

La compañía Teleperformance en su misión y valores logra reflejar cómo piensa y actúa todos los días para alcanzar el objetivo principal planteado; procurando la felicidad y la satisfacción de las personas que trabajan en esta organización, al igual que la de sus clientes e inversionistas. Ofrecen una experiencia satisfactoria para el cliente por medio del compromiso y la pasión por la excelencia. Posee valores corporativos que fundamentan un pilar dentro la

compañía para sus colaboradores, referenciando ser una empresa de personas y para personas (Teleperformance, 2010).

1.1.4. Filosofía

Es eslogan de la compañía es: “En Teleperformance se transforma la pasión en excelencia” (Teleperformance, 2010). Este es un lugar donde creen en el potencial de las personas y donde el trabajo en equipo resulta ser el éxito de sus procesos. Tiene una firme convicción de que trabajan con personas y para las personas, logrando poner su compromiso en práctica. Es una compañía que inspira a sus colaboradores en la enseñanza, el aprendizaje y el crecimiento para hacer las cosas cada día mejor (Teleperformance, 2010).

Es una compañía que se orienta a motivar a sus colaboradores a ser felices para marcar la diferencia. Asimismo, otorga gran importancia a sus clientes y sus negocios haciéndolos parte integral de la organización.

Busca construir la mejor alianza, teniendo el conocimiento y los recursos para garantizar una excelente experiencia de servicio al cliente (Teleperformance, 2010).

1.1.5. Reflexión de la filosofía y la misión

La gestión que se realiza en la compañía pretende desarrollar alternativas para promover el crecimiento laboral y personal de sus empleados continuamente, fundamentando su filosofía en motivar a sus colaboradores para obtener la felicidad.

El concepto de felicidad en la entidad humana es un término subjetivo y, por tanto, es relativo a la espacialidad y tiempo en su aplicación, pues, lo que produce felicidad a un empleado en su lugar de trabajo no es igual a lo que la produce en su hogar o lugar de estudio, entre otros escenarios. Pero, objetivamente, en este caso se trata de reflexionar: si las relaciones interpersonales entre compañeros y jefes en la empresa, la dignidad humana, cargo, valores morales, salario e interacciones con el resto del personal se promueven por medio de estrategias orientadas a generar un bienestar en el trabajador; por tanto dentro de este escenario podríamos hablar de una felicidad relativa mas no absoluta.

Dentro de la dinámica de esta organización se refleja un alto porcentaje de rotación del personal que varía entre el “8 y el 10 % con base en 4.000 empleados en la sede de Medellín” (Teleperformance, 2010), como también una afectación al cumplimiento de los horarios asignados a los agentes, ya que en la mayoría de las ocasiones son extendidos por fuera de lo estipulado, entre otros factores, generando un malestar en los trabajadores, por lo que se puede inferir que la compañía presenta falencias para ser efectiva en la presunta felicidad proyectada en la misión, sin perder de vista que existan otros factores asociados a la rotación; sin embargo, en este caso, se genera la inquietud en relación con la idea que tiene la compañía de promover la felicidad.

1.1.6. Valores Corporativos



Universo | INTEGRIDAD

Digo lo que hago y hago lo que digo.



Tierra | RESPETO

Trato a los demás con amabilidad y empatía.



Metal | PROFESIONALIDAD

Hago las cosas bien a la primera.



Aire | INNOVACION

Creo y mejoro.



Fuego | COMPROMISO

Soy apasionado y comprometido.

En la indagación realizada –una vez consultadas las fuentes de información: bibliografía corporativa y personal administrativo–, respecto a la relación existente entre los logosímbolos, los significados y los colores o el por qué de la asociación entre ellos, dentro del contexto de los valores corporativos, no hubo argumentos justificativos y tampoco se halló información teórica alguna y aunque estos se socializan y divulgan desde la inducción corporativa, cabe preguntarse si es posible lograr la incorporación de valores cuando estos han sido importados sin conocer el origen y sentido de los mismos.

1.2. Descripción del campo ocupacional y el rol del psicólogo organizacional

El campo ocupacional en el cual se desarrolla la presente práctica profesional es el organizacional. La psicología organizacional ha sido llamada de muchas formas, siendo la del trabajo y las organizaciones la que mejor abarca tal concepto: integrada por tres sub-disciplinas (Alcover, Martínez, Rodríguez, & Domínguez, s.f).

- Psicología del trabajo: analiza las actividades que realiza el trabajador en relación con la labor que desempeña, como lo son las tareas, las cargas laborales, entre otras (Alcover et al., s.f).

- Psicología del personal: es el estudio de la relación dada entre las personas y la compañía respecto al desarrollo interior de la organización (Alcover et al., s.f).

- Psicología de las organizaciones: encargada del estudio del comportamiento de los individuos en relación con la conformación y función de la organización (Alcover et al., s.f).

Cada una alude y profundiza en una parte específica de las dinámicas corporativas, además de estar estrechamente relacionadas. La psicología organizacional, se ocupa del estudio de las conductas implícitas en el comportamiento laboral y de cómo estas se ven influenciadas y/o afectadas constantemente por factores del entorno laboral interno, teniendo como base el rol social que cada individuo asume: las relaciones interpersonales, las dinámicas grupales, así como los deberes y derechos que le asisten; sin desconocer el medio externo de la organización que también describe, explica y predice los fenómenos psicosociales que tienen lugar en estos dos contextos; pues se trata de mejorar la calidad laboral, la productividad y la eficacia, generando un equilibrio de bienestar general dentro de las relaciones de producción (Alcover et al., s.f).

Este equilibrio, consistente en socializar el proceso productivo y el bienestar social y laboral, para lo que el psicólogo pone en acción todos sus conocimientos y habilidades, buscando

el mejoramiento continuo de las relaciones internas y externas, tanto de los procesos que la organización realiza, como de la satisfacción laboral de sus empleados.

Una de las herramientas con las que cuenta el psicólogo para cumplir este objetivo es el razonamiento clínico, el cual diferencia al profesional en psicología de cualquier otro empleado en la línea administrativa, ya que este le permite seleccionar, evaluar, intervenir e investigar de forma adecuada aspectos como: la motivación intrínseca y extrínseca, la estructura de personalidad, el posible desempeño laboral con respecto a la visión del mundo y las competencias del entrevistado, identificando el nivel de ajuste al perfil definido por la compañía, entre otros, teniendo en cuenta aspectos relevantes como el análisis que se realiza del individuo en todo el proceso, además de brindar rutas de desarrollo laboral desde el área de formación, la cual brinda capacitaciones constantes en diferentes temas como: habilidades comerciales, comunicación asertiva y servicio al cliente; sin embargo, el sistema bajo el cual se mueve el psicólogo organizacional en Teleperformance, presenta exigencias que dificultan la aplicación de los constructos psicológicos, ya que para realizar un proceso y los procedimientos hay que cumplir con las metas u objetivos de selección y formación del personal. Esto no siempre es posible porque no se brindan las garantías espacio-temporales para realizar un análisis profundo del proceso selectivo, puesto que se deben realizar múltiples tareas y, al mismo tiempo, responder por actividades que no son inherentes al papel del psicólogo.

El razonamiento clínico se ve limitado cuando el psicólogo deja de lado el análisis en la organización, pues por presiones de la compañía termina desempeñando funciones que no le competen. Durante la práctica se ha identificado que los intereses del profesional en psicología no siempre concuerdan con los intereses de la compañía. De hecho, el no cumplimiento y no desarrollo de las funciones del psicólogo desde una mirada clínica en una empresa, hace que no se cumpla con el perfil buscado de un individuo para desarrollar funciones específicas del cargo, obstruyendo el proceso de selección.

El rol del psicólogo dentro de la compañía Teleperformance, consiste en poner a disposición del proceso herramientas como: la escucha activa, la mirada clínica, la habilidad formativo-pedagógica, la capacidad de análisis para seleccionar y capacitar al personal idóneo que se ajuste al perfil requerido por la línea o área de trabajo. De igual forma se espera que el psicólogo aporte sus conocimientos en pro de las mejoras al interior del proceso y pueda ser efectivo. Esto es lo que se pretende, pero teniendo en cuenta la cantidad de personas que se atiende en el proceso y el poco tiempo con el que se cuenta para esta labor, difícilmente puede darse.

Las funciones específicas que realiza el profesional en formación comprenden diferentes áreas. Demos por caso, el área de selección, donde hay un acercamiento con los aspirantes al cargo de agente de contact center para informarles acerca del perfil mediante inducciones

descriptivas; luego, pruebas psicotécnicas para medir las aptitudes, características y competencias de los aspirantes; después vienen las entrevistas de forma personalizada con la finalidad de profundizar en los aspectos psíquicos, lo que contribuye a la realización de un buen filtro para seleccionar el personal idóneo y, finalmente, generar estadísticas de los procesos que se llevan a cabo.

Otra de las áreas en la que el psicólogo practicante se desempeña es la de Formación, en la que se realiza la inducción y el desarrollo de módulos diseñados para identificar y desarrollar, en los candidatos pre-seleccionados, aptitudes requeridas para el empleo y así proveerlos de las herramientas formativas para fortalecer habilidades blandas para el cargo de agente de servicio al cliente. Este proceso de aprendizaje hace parte del filtro de selección, ya que los candidatos que no den cuenta de los conocimientos transmitidos, no podrían continuar con el proceso. Por otra parte, dentro de esta área se brindan formaciones especializadas de crecimiento laboral y personal para agentes y administrativos de la empresa, reforzando aspectos críticos que se han identificado como falencias de los cargos.

1.3. Problemáticas observadas

Teleperformance tiene una estructura en gestión humana compuesta de la siguiente manera:

- Selección: Dentro de esta se encuentra el área de reclutamiento, encargada de buscar, en las bolsas de empleo, las hojas de vida y clasificarlas según el perfil del área; posteriormente, se proporciona a los citadores las hojas de vida, quienes deberán contactar a los aspirantes para que asistan a la entrevista, siendo esta una función del Área de Citación. Cuando el aspirante asiste a la entrevista es recibido por las psicólogas que se encargan de dar una charla informativa, donde se aclara el perfil de la línea y del aspirante; acto seguido, se realizan las pruebas psicotécnicas y una entrevista individual en la cual se busca evidenciar si el candidato cumple o no con las competencias requeridas.
- Formación: esta área es la encargada de brindar la formación a las personas seleccionadas para continuar en el proceso, allí se trabajan los siguientes módulos:
 - Formaciones iniciales: estas formaciones son dadas a los individuos que aprobaron el proceso de selección y están próximos a ingresar a la compañía, entre ellas están: Inducción corporativa, Taller inicial de Servicio, Tropicalizaciones (asimilación de conceptos de otras culturas que pueden ser atendidas en las líneas).

-Formaciones específicas: son formaciones que se dan a personas que ya están dentro de la empresa para fortalecer aspectos determinados.

Para el logro de los buenos resultados de selección, el filtro que se realiza en el Área de Citación es fundamental, toda vez que de la calidad de este depende la continuidad de los candidatos en el proceso.

El primer filtro que realiza la compañía al momento de contactarse con los aspirantes al cargo de agente de contact center, independientemente de la línea para la cual es requerido, es realizado por los practicantes del Área de Citación, dicha área está compuesta por 15 practicantes que se encuentran desempeñando la práctica de la formación Técnica profesional en Gestión Comercial y Telemercadeo en contact-center, sus edades oscilan entre los 18 y los 24 años, desempeñando su práctica en la compañía por un período de 6 meses a 1 año.

Ellos son quienes tienen el primer acercamiento a los candidatos, pues se comunican telefónicamente con ellos, brindándoles información acerca del cargo y la línea de servicio al cliente para la cual han sido convocados. Además informarles la dirección de las instalaciones y las especificaciones sobre cómo llegar, esto permite a los candidatos identificar el lugar de la

compañía; adicionalmente, deben validar la información que aparece en la hoja de vida, dado que según la línea para la cual ha sido pre-seleccionado deberá cumplir con ciertos requisitos, tal como se menciona a continuación:

- Que la ruta de transporte cubra el sector en el cual vive, esto se verifica por medio de la dirección de la residencia.
- Si en alguna ocasión ha trabajado para la compañía, su reingreso no sea inferior a un lapso de tiempo de seis meses.
- Que los candidatos cumplan con los estudios y la experiencia laboral requerida, estos varían dependiendo de la línea para la cual ha sido citado (en la mayoría de las líneas el aspirante debe de tener, mínimo, seis meses de experiencia en servicio al cliente, experiencia laboral que debe ser certificable).

En relación con la no identificación de los requisitos mencionados, es posible considerar que son consecuencia de la falta de información que, en ocasiones, se evidencia en los aprendices del Área de Citación; además, las especificaciones que poseen acerca del perfil son limitadas y desconocen qué información en particular deben validar.

El proceso de citación telefónica con los distintos aspirantes, debe brindar información que dé cuenta de la oferta validando los aspectos mencionados para garantizar que las personas idóneas al cargo asistan, respectivamente, a la selección, donde reciben inicialmente una inducción general acerca de la empresa “Teleperformance”: el perfil del cargo, el salario, horarios, etc.

Conforme a los requisitos anteriores, si estos no son validados por los aprendices del Área de Citación, se generarán retrasos en el proceso, pues la pretensión es que el aspirante cumpla con las características para participar en cada proceso de selección. Ahora, de no realizarse una rigurosa ratificación de la información podría citarse candidatos que no cumplen con el perfil, a una etapa posterior del proceso de selección, originándose un malestar e inconformidad en ellos, ya que se sienten desinformados generándose una mala imagen acerca de la compañía. Además puede verse afectado su proyecto de vida en torno a la búsqueda de empleo, no solo por la pérdida de tiempo y dinero que invirtió en la asistencia al proceso, sino también al ver derrumbada la expectativa que albergó en la oferta.

Al realizarse un seguimiento a esta población (aprendices del Área de Citación) se identifican bajos niveles de rendimiento laboral, puesto que no se evidencia un cumplimiento de las funciones de forma óptima, las falencias que se presentan se determinan principalmente por

la información que los aprendices del Área de Citación deben manejar, ya que esta es la base con la cual los aspirantes participan en los procesos de la compañía.

La información que manipulan los aprendices es limitada y está guiada por aspectos como: el cargo que el aspirante va a desempeñar en la compañía, la dirección de las instalaciones, la descripción del perfil, entre otras.

En muchas ocasiones no se valida la información correspondiente al perfil, puesto que esta es cambiada constantemente por la compañía, por lo que las personas llegan a ella sin poder aplicar para el proceso de selección, dado que no poseen las condiciones que debieron validarse desde el momento de la llamada. Posiblemente esto promueve los re-procesos, ya que diariamente se deben alcanzar unas metas desde el área de selección y si los aspirantes citados no cumplen con los requisitos, no es posible alcanzar dicha meta.

Por lo anterior, se considera pertinente realizar una aproximación diagnóstica para detectar cuáles son los factores que influyen en el inadecuado proceso que se viene realizando en el área de citación, para crear una estrategia de intervención con el fin de mejorar el proceso.

2. Juzgar

Es un “momento”, donde se exploran otras formas de comprender la problemática, juzgando diversas teorías, con la finalidad de responder a la pregunta planteada desde el modelo praxeológico pedagógico ¿Qué se puede hacer?, por lo que se pretende vislumbrar una visión propia de lo que sucede en el desarrollo de la práctica profesional (Juliao, 2010).

2.1. Diagnóstico

En la actual competitividad corporativa, el posicionamiento de una empresa en el mercado, está mediado por la calidad del servicio proporcionado a sus consumidores, dándole un valor agregado al producto que ofrece; determinado por la experiencia productiva, la buena atención al público, la adecuada información y capacitación sobre las diferentes líneas de servicio que ofrece cada empresa. Este modelo de negocio ha impulsado a “Teleperformance” a brindar un outsourcing que presta servicios de tercerización para diferentes compañías. Para esto,

la compañía cuenta con una estructura organizacional compuesta por diferentes áreas, dentro de las cuales se halla el Área de Citación (Teleperformance, 2010).

Esta área es una de las más importantes de selección, pues por medio de ella se efectúa la comunicación inicial entre el aspirante y la compañía, posibilitando que el candidato asista al proceso de selección o, por el contrario, pierda el interés por la vacante. El resultado de la gestión realizada por los aprendices del Área de Citación tiene influencia en el aspirante al momento de brindarle la información y validar los requisitos necesarios para el perfil solicitado, pues si las personas no asisten a la entrevista laboral a la que han sido citados por la empresa, no será posible seleccionar y capacitar el personal para suplir la demanda de las diferentes compañías que requieren de los servicios.

La finalidad de esta pesquisa se basa en identificar las causas que se relacionan con la no obtención de los resultados del Área de Citación, las cuales se han visto reflejadas en los porcentajes de incumplimiento que presenta el Área de Selección de Personal, los cuales, por requerimiento de la compañía, no es posible enunciar en esta sistematización. Posteriormente, generar estrategias de acompañamiento que posibiliten el mejoramiento de las labores desempeñadas y los resultados esperados por la compañía, buscando beneficiar no sólo a la empresa sino también a los aprendices y jefes del área, en pro de la potencialización de sus competencias y habilidades.

Es pertinente para la compañía la intervención de esta área, ya que desde allí se inicia la selección del personal que, posteriormente, formará parte del recurso fundamental con el que se trabaja: las personas.

2.2. Marco Referencial

Para la comprensión del fenómeno en evaluación, es necesario recurrir a la conceptualización de temas que posibiliten la lectura del mismo, teniendo en cuenta los elementos que emergen de este, para lo cual se abordarán conceptos como: motivación, liderazgo, coaching, contact-center, Pausa activa.

2.2.1. Motivación

Teniendo en cuenta que las personas pasan la mayor parte de su tiempo en las compañías podría decirse que estas, ya incorporadas, se forman, crecen y recrean al interior de ellas, generando una serie de expectativas en proporción al desarrollo de la compañía e

independientemente de que su motivación sea lucrativa, educativa, política o social , pues existe una dependencia mutua generada en la relación empleado versus corporación, es decir, que el empleado depende de la compañía para el logro de sus objetivos y la empresa necesita de este para producir bienes y servicios. En esta relación se establecen ciertas metas y motivaciones planteadas bajo la perspectiva organizacional afectando el proyecto de vida del trabajador y demás expectativas, las cuales se ven modificadas conforme a la dinámica laboral (Chiavenato, 2000).

Del mismo modo, es cada vez más evidente la importancia que tiene la motivación en el rendimiento del empleado, por lo que se considera necesario destinar recursos para desarrollar mecanismos que permitan incrementar los niveles de esta, ya que de acuerdo con ella la persona cumple, de forma adecuada, las funciones asignadas y obtiene un buen desempeño laboral (Rodríguez & Bonilla, s.f).

Jaen (2010), define la motivación laboral como: “el conjunto de fuerzas internas y externas que inician comportamientos relacionados con el trabajo y determinan su forma, dirección, intensidad y persistencia” (p. 34). Cuando estas fuerzas internas y externas no son reforzadas constantemente, generan un impacto negativo en el desempeño del trabajador, como ha podido evidenciarse en los aprendices del Área de Citación de la multinacional “Teleperformance”, lo cual podría ser uno de los factores que se presenta en ellos, ya que

probablemente al no ser motivados por parte de sus jefes inmediatos, no desarrollan una adecuada ejecución de sus labores.

El motivo por el cual los empleados realizan de forma adecuada sus labores está impulsado por la obtención de recompensas, estas pueden ser de carácter intrínseco o extrínseco, dos vertientes de la motivación.

Jaen (2010), entiende la motivación intrínseca como: “el conjunto de afectos y necesidades personales que empujan a la acción, cuya naturaleza es completamente psicológica, no fisiológica” (p. 38) es decir, las razones por las cuales se ejecuta una acción determinada, se encuentran orientadas por aspectos subjetivos instaurados en el individuo como son los pensamientos y las emociones.

Por otra parte, la motivación laboral extrínseca, abordada desde Jaen (2010), hace referencia al

Comportamiento en función de las consecuencias ambientales derivadas del mismo.

En este caso, se trabaja a cambio de recompensas que no son propias de la actividad

laboral que realiza la persona y sobre las que el trabajador experimenta un control externo (p. 39)

Dicho de otro modo, hay factores externos como consecuencia de una acción que genera una serie de recompensas donde el hecho realizador de una actividad, por sí sola, no podría motivar al individuo a que las ejecute, por ejemplo: el dinero en pago por el trabajo.

Furnham (2001) plantea que “hay varias razones por las que las personas trabajan: el trabajo es una fuente de recursos, de actividad y de estímulo, de contactos sociales, una forma de organizar el tiempo y una fuente de realización y crecimiento personal”. Según este autor la motivación posee un componente de intención, elección o deseo, por lo que la mayoría de las personas trabajan por una serie de recompensas implícitas y explícitas que obtiene como resultado; cada individuo experimenta diferentes tipos de motivación para trabajar, entre ellas se encuentran el dinero, el reconocimiento, el estatus social, el conocimiento mismo, entre otros.

Es importante que las empresas diseñen planes de acción que favorezcan la motivación de los trabajadores y para ello existen diferentes estrategias con las cuales se puede operar. La metodología mediante la cual se establece la intervención de la motivación posee diferentes enfoques:

2.2.1.1. Enfoque tradicional

Tiene inicios en la revolución industrial, donde grupos de trabajadores tenían condiciones infrahumanas y la preocupación principal era ganar lo suficiente diariamente para cubrir las necesidades básicas.

Este se basa en los siguientes supuestos: a las personas, en general, no les gusta trabajar; los trabajadores deben estar sometidos a una vigilancia constante, pues de no ser así no cumplirán con las tareas que se les han encargado.

Teniendo en cuenta este enfoque, y sus supuestos, al buscar que los empleados cumplan con sus funciones, la estrategia está fundamentada en imponer castigos y amenazas (Rodríguez & Bonilla, s.f)

2.2.1.2. Teoría de las relaciones humanas

Este constructo surgió de las investigaciones hechas en la empresa “General Electric”, durante la época de los años 20, partiendo de las siguientes premisas: los empleados, en conjunto

con sus necesidades básicas, requieren ser reconocidos y apreciados por quienes demandan de su fuerza laboral; además de las necesidades de seguridad en general que deben atenderse. En el mundo laboral, los propietarios de los medios de producción, deberían tener en cuenta estas necesidades insatisfechas, ya que los empleados pasan gran parte de su vida en este ambiente de cosas que degradan sus derechos.

Los métodos usados se enfocaban en suplir la seguridad en general. Para ello diseñaron estrategias como subsidiar y reconocer seguros diferentes para atender contingencias laborales como: la vejez, la muerte, la enfermedad; además los problemas de afectividad humano-laboral eran también enmendados por la sucesión de los mandos en aspectos de tipo laboral como la división del trabajo, que establecía todo un encadenamiento productivo, y asignación de responsabilidades específicas o por áreas, lo cual hacía cada vez más evidente, la participación y reconocimiento de la persona mediante reuniones con los trabajadores.

Esta teoría presentó fallas en tanto se plantearon los mismos incentivos para todos los trabajadores, independientemente de los niveles jerárquicos, pero se estableció que esos beneficios eran parte de la dinámica organizacional, por lo que no se dio un debido proceso motivacional (Rodríguez & Bonilla, s.f).

2.2.1.3. Enfoque de la negociación implícita

Este enfoque hace parte de las propuestas hechas para crear un modelo motivacional efectivo en los trabajadores, con el objeto de incrementar la producción y mejorar el clima laboral.

Este, principalmente, encierra la posibilidad de crear un acuerdo entre los empleados y las empresas con el fin de que ambas partes logren satisfacer sus expectativas; además, este puede realizarse a través de un pacto entre todos los empleados y el jefe inmediato o empleador, o por medio de un “contrato psicológico” que es un acuerdo tácito (no manifiesto o expreso) entre obreros y superiores inmediatos (Rodríguez & Bonilla, s.f).

2.2.1.4. El método de la competencia

Este modelo propone implementar un sistema de ascensos o plan de carrera, logrando identificar aspectos de jerarquía organizacional y proporcionalidad salarial, según el trabajo. Este tipo de motivación, no tiene en cuenta que existen perspectivas diferentes y que no todos

necesitan tener un cargo más alto, además de generar espacios para el conflicto interno o la frustración personal (Rodríguez & Bonilla, s.f).

2.2.1.5. Motivación interiorizada

Tiene sus fundamentos en las siguientes premisas: las personas tienen capacidades en diferentes aspectos como la creatividad. A los empleados no solo se les motiva en lo económico sino también en el reconocimiento del trabajo bien hecho, el esfuerzo o esmero (Rodríguez & Bonilla, s.f).

Según la necesidad organizacional debe identificarse cuál es el tipo de motivación que requiere reforzarse y por medio de cuál enfoque se considera pertinente implementar una intervención.

2.2.2. Liderazgo

Las empresas se hallan ligadas al liderazgo, término que posee un sinnúmero de definiciones pero, dentro de las que se encuentra que es un proceso que cuenta con gran participación y es compartido, según el cual los colaboradores de los equipos de trabajo desarrollan destrezas en un mismo proceso; también implica establecer una orientación, enfoque y estrategias para obtener un objetivo, alineando a las personas y al mismo tiempo motivándolas (Gómez, s.f). El liderazgo y el direccionamiento de una empresa deben ir a la par para sostenerse en el tiempo y el espacio, evidenciándose así en la estructura organizacional, conformada por la disposición de una jerarquía que estipula el rol que tiene cada empleado responsable en dirigir el proceso y los procedimientos de una empresa; pues las organizaciones, hay que decirlo, dependen de un líder por cuanto es importante reconocer qué características debe poseer y los componentes del liderazgo.

Un líder debe cumplir con cuatro características: compromiso, comunicación, confianza e integridad personal; además, adaptarse a los cambios y contingencias que se presenten, asimilar la tecnología e identificar a los empleados, y desde luego, la loable función en direccionar las actividades y la planificación de las mismas, siendo esta tarea decisiva para orientar, por medio de la motivación, a los trabajadores y así lograr los objetivos planteados (Donnelly, Gibson e Ivancevich, 1996) como se citó en (Gómez, s.f).

Teniendo en cuenta las características de los líderes, resulta necesario distinguir varios tipos de estos por su diferente grado de proyección de desarrollo y de conformidad a las necesidades y exigencias de una empresa.

Existen diversas teorías alusivas a los tipos de líderes, pero cabe resaltar que la más significativa para esta sistematización hace referencia a Nolasco (2012) quien clasifica tres estilos básicos, identificándolos como: líder autócrata, participativo y liberal.

2.2.2.1. Líder Autócrata

Se apropia de toda la responsabilidad, de la toma de decisiones, dirige, da inicio a las actividades y controla al equipo de trabajo; puede llegar a considerar que solo él tiene las cualidades necesarias para dar pasos importantes en la compañía, subestima a los colaboradores y se enfoca en asumir una posición de control esperando acatamiento a sus directrices (Nolasco, 2012).

2.2.2.2. Líder Participativo

Hace uso de la consulta para ejecutar su modelo de liderazgo, no abandona su rol como responsable de tomar las decisiones ni da las pautas a seguir con los empleados, pero delibera sus ideas y opiniones sobre temas que le competen a todo el equipo de trabajo. Este tipo de líder logra potencializar las ideas y aportes de los colaboradores, con el fin de que sean cada vez más útiles y generen un mejor desempeño en la autonomía y las responsabilidades de cada quien, sin embargo, las decisiones más importantes quedan a su criterio (Nolasco, 2012).

2.2.2.3. Líder Liberal

Este da vía libre a los colaboradores para tomar decisiones, espera que el trabajo se realice bajo el criterio, la responsabilidad, el autocontrol y la motivación de cada uno; este modelo evoca muy poco apoyo para el equipo de trabajo, además de que los empleados tienen que ser altamente competentes para que dé un resultado satisfactorio (Nolasco, 2012).

El líder se desempeña bajo varios estilos de liderazgo, los cuales le proporcionan estrategias diferentes de acuerdo con el objetivo que se propone o el campo que debe dirigir.

Existen muchos modelos que tienen una gran influencia en la organización consiguiendo reforzar unas conductas y seguramente eliminando otras, por lo tanto tiene un efecto directo en los resultados y puede, en muchas medidas, predecir el éxito de una compañía. En este apartado se tendrán en cuenta seis (6) propuestas que logran evidenciar de qué forma podrían implementarse en las organizaciones y utilizarse a favor de éstas (Payeras, 2004).

2.2.2.4. Estilo Orientativo

Se concentra en comprender los aspectos de la organización (procesos de trabajo, organigrama, roles, contribución de cada rol al equipo de trabajo, contribución de cada equipo a la organización, entre otros), con el fin de tener claridad y así comprender los cambios que se dan al interior de esta, también cuando el crecimiento de la compañía es acelerado y los empleados presenten confusión con respecto a sus labores, es ahí donde el direccionamiento es importante.

Esta propuesta muestra su progreso al momento de: minimizar la ansiedad en momentos de cambio, reducir los conflictos en las relaciones de trabajo, aportar una visión más amplia en cuanto a los retos planteados y en la priorización de las actividades que generan desarrollo (Payeras, 2004).

2.2.2.5. Estilo impositivo

Está centrado en imponer tareas a sus empleados para que las acaten de forma inmediata, el líder no las consulta con sus colaboradores ya que son simples ejecutores en el desarrollo de las mismas, no delega tareas importantes a sus empleados, sino que, por el contrario, da órdenes y espera que estas sean acatadas, en resumen, solo se realizan las funciones pensadas por el directivo.

Este estilo genera que haya poca iniciativa y proactividad por parte de los trabajadores, aunque no se pierde tiempo en momentos de crisis, puede suceder que la relación con sus empleados se estructure bajo un modelo de sumisión (Payeras, 2004).

2.2.2.6. Estilo Participativo

Caracterizado por desarrollar estrategias que tienden a la participación y el compromiso del equipo, por medio de la integración de forma directa en los procesos, donde el líder gestiona las directrices en relación con el cargo que cada uno tiene. Se basa en direccionar grupos de

trabajo y tomar las decisiones en conjunto, para que se fomente la unanimidad, promoviendo la sinergia de la organización.

Este estilo busca: fomentar el trabajo en equipo, generar compromiso, promover el sentido de pertenencia, dar importancia a los aportes y al criterio de los colaboradores e impulsar la asociación de ideas, la innovación y la creatividad (Payeras, 2004).

2.2.2.7. Estilo Coaching

Este estilo se encuentra enfocado en el avance y desarrollo profesional de los empleados y en dirigir todos los aspectos provenientes de la cultura organizacional, al igual que las repercusiones negativas de la misma, ayudando al empleado a realizar un autodiagnóstico que contribuya al descubrimiento y apropiación de las tareas que le corresponden, por medio de un plan de mejora. Este estilo tiene unos aspectos relevantes que logran lo anteriormente planteado: la percepción dada por el jefe que no solo está interesado en el crecimiento personal y profesional del equipo, sino también en que las relaciones generadas estén siendo productivas, empleados cada vez más competentes e independientes, aumento de la motivación por las mejoras ejecutadas y la realización personal será consecuencia de este estilo de aporte y no de otros aspectos externos (Payeras, 2004).

2.2.2.8. Estilo Afiliativo

Despliega conductas orientadas al logro de la armonía y el buen ambiente de trabajo en el grupo, tiende a fijarse en aspectos personales de los colaboradores –bajo el principio de que son, ante todo, personas más que empleados–; planteándose así un modelo de apoyo y asesoramiento para generar un adecuado clima organizacional. Enfocándose el estilo en que los colaboradores puedan sentirse respaldados en situaciones difíciles, crear espacios amenos en medios rutinarios y enfrentar momentos de bajo rendimiento (Payeras, 2004).

2.2.2.9. Estilo Laissez Faire

Este da cuenta del abandono o la inhibición del rol por parte de la persona al mando, descargando la total responsabilidad en los colaboradores, sintiéndose estos sin un direccionamiento u orientación, teniendo que ocuparse de riesgos que no les competen; como consecuencia de esto las actividades probablemente sigan desarrollándose con mayor o menor eficacia, pero si los colaboradores no están lo suficientemente capacitados se pueden presentar bloqueos o baja productividad. Este enfoque origina confusión en los empleados, conflictos internos, baja motivación general y sensación de que no hay un respaldo, el caos será la característica más evidente (Payeras, 2004).

Cada estilo de liderazgo trae con sí aspectos y estrategias, tanto positivos como negativos, los cuales se adecuan según el líder, el contexto y la necesidad que presente la compañía.

Ahora bien, dentro de todas estas opciones que se han revisado acerca del concepto de liderazgo, aplicable al ámbito corporativo, el que mejor se adecúa a la presente investigación, es el liderazgo transformacional:

2.2.3. Liderazgo transformacional

Este enfoque transformador, a partir del brotar de la conciencia laboral, está reflejado en la aceptación y compromiso de los trabajadores en atención a la misión organizacional de la empresa, pretendiendo anteponer –como política direccional– el interés general al interés particular, esto es, que los trabajadores cumplan con sus metas trazadas por la empresa y asuman la responsabilidad del cumplimiento de las mismas (Mendoza & Ortiz, 2006).

Este modelo de liderazgo logra motivar a que los empleados se propongan lograr las metas más allá de lo que ellos piensan, y como tal, el resultado generará modificaciones en la dinámica de los grupos y de la organización, toda vez que el liderazgo transformacional soporta

unas necesidades del individuo en las que subyacen el crecimiento personal, la autoestima y la autorrealización. Según esto, el líder incita a la realización de cambios en las prioridades del empleado: (i) que en cumplimiento del objetivo grupal haya un crecimiento personal y, (ii) de esta manera, posibilite el ascenso en la pirámide de necesidades de acuerdo con la relación individuo-empresa. Así las cosas, el liderazgo transformacional se obtiene del progreso y el desarrollo de la organización por medio del crecimiento individual de los trabajadores (Mendoza & Ortiz, 2006).

El liderazgo transformacional posee unos factores fundamentales que permiten su aplicación (González et al., 2013). son: “la influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual, consideración individual y la tolerancia psicológica”(p. 360).

2.2.3.1. Influencia Idealizada

Es la capacidad que tiene el líder para entusiasmar, proyectar confianza y respeto en las personas. Este tipo de dirigente actúa de una forma determinada para que le sigan y admiren, haciéndose un ejemplo a seguir con una gran influencia simbólica, motivando a que compartan sus ideales, dirigiéndose a ellas con fluidez verbal y seguridad; además, logra proyectar sus objetivos claramente permitiendo un alto desempeño en la realización de las tareas (González et al., 2013).

2.2.3.2. Consideración Individual

Es la habilidad que tiene un líder para identificar necesidades particulares de cada persona y atenderlas eficazmente; lidera el grupo según el potencial que ve en cada integrante y actúa como un entrenador (coach) para ellos: brindándoles oportunidades de aprendizaje, promoviendo un espacio de apoyo. Este líder escucha de forma activa y delega fácilmente complementando el proceso con una devolución (feedback) constructiva al individuo (González et al., 2013).

2.2.3.3. Estimulación intelectual

El líder suscita nuevas perspectivas para dar solución a posibles problemas, realiza énfasis en la cognición y la racionalidad para generar nuevas estrategias de afrontamiento a estos, motiva a sus colaboradores para que realicen sus actividades de forma diferente y, como resultado de esta estimulación, las personas se transforman en solucionadoras de problemas sin tener el líder al frente, llegando a ser más innovadores al momento de investigar un problema y planear las tácticas que utilizara para resolverlos (González et al., 2013).

2.2.3.4. Motivación Inspiracional

El líder logra incrementar el entusiasmo y la confianza fomentando un enfoque estimulante para las personas, tiene una gran destreza para hacer conocer sus ideales y convertirlos en atractivos y llamativos para sus seguidores (González et al., 2013).

2.2.3.5. Tolerancia Psicológica

Toma como recurso principal el sentido del humor para hacer hincapié en equivocaciones, resolver conflictos y manejar situaciones difíciles; el líder logra comprender los errores cometidos por los demás, implementando la paciencia a la hora de enfrentar las dificultades (González et al., 2013).

2.2.4. Coaching

Actualmente las grandes compañías requieren que las personas que se encuentran a cargo de los diferentes procesos (directivos, líderes, jefes inmediatos) presten mayor atención a la personalidad y al desarrollo global de los empleados que componen el equipo de trabajo, más que a la dimensión técnica y operativa que estos puedan aportar. Es de vital importancia atender los aspectos personales que logren afectar de forma directa el desempeño de un empleado en relación con los resultados esperados por la compañía. El Coaching es la herramienta que facilita la intervención de dichos aspectos por parte de los encargados, este concepto está definido por Payeras (2004) como “la forma en que alguien ayuda a otra persona a que sea capaz de conseguir sus propios resultados en conexión con el equipo de trabajo al que pertenece” (p. 25), este finalmente debería ser el objetivo de todas las compañías, potencializar al empleado desde las dimensiones personal y laboral, por lo que probablemente logre desempeñar sus funciones óptimamente.

De igual modo, desde hace varios años el Coaching se ha venido implementando en los individuos responsables del direccionamiento de un proceso en particular, puesto que se considera importante que éstos se encuentren orientados al cumplimiento de los objetivos de la compañía, de la mano de sus empleados, es decir, el Coaching y el liderazgo deben ir articulados (Payeras, 2004).

El Coaching es entonces, un proceso dirigido a la obtención y crecimiento de las habilidades de gestión de un directivo o cualquier persona que se encuentre encargada de liderar un procedimiento, tiene como finalidad incrementar su desempeño e influir en las conductas de sus colaboradores para que estos, al igual que él, obtengan mejores resultados, de este modo los efectos que puede arrojar un proceso de Coaching no solo beneficiarán al destinatario, sino también a todo el equipo de trabajo y a la organización en general (Payeras, 2004).

Esta estrategia nace de la exigencia de generar en algunos directivos la capacidad para tomar y manejar todas las decisiones, definir prioridades, entre otras responsabilidades propias de un líder; por otra parte contribuye a la retroalimentación o feed back que requiere todo encargado o líder, ayudándole a determinar si su modo de liderar es el más idóneo o no, fortalece la visión de la organización como un conjunto, optimiza la comunicación, minimiza los niveles de estrés y pone en marcha planes de liderazgo (Payeras, 2004).

El Coaching tiende a partir de un enfoque individual y en el transcurso del tiempo muta a ser colectivo, pues su base de desarrollo es el equipo, las conductas de este se deben adaptar al contexto corporativo para que esta estrategia consiga ser implementada de forma satisfactoria y se logre promover una influencia positiva en la cultura organizacional desde puntos como: la escucha activa, el estilo de liderazgo y el modelo relacional (Payeras, 2004).

El Coaching tiene múltiples aplicaciones, que pueden vislumbrar qué es lo que finalmente se debe modificar o intervenir, entre estas aplicaciones se encuentra:

2.2.4.1. Liderar Equipos

Se trabaja con el equipo acerca de cuáles son las barreras y resistencias que se presentan con más frecuencia, también se concentra en saber cuáles con las carencias que se evidencian con respecto a lograr la mayor productividad posible del mismo (Payeras, 2004).

2.2.4.2. Aprender a escuchar y a leer la organización

En el momento de hacer una observación y análisis de la organización, es pertinente tener una visión objetiva con el fin de tomar las mejores decisiones sin el influjo de algún sesgo que pueda entorpecer el proceso (Payeras, 2004).

En el Coaching, dependiendo de las falencias que se pueden evidenciar, ya sean estas orientadas a lo individual o grupal, se debe definir el objetivo de intervención, teniendo en cuenta lo anterior se pueden distinguir dos tipos de Coaching (Payeras, 2004, p.35):

2.2.4.3. Coaching de Proyecto

Se enfoca en lo organizativo, los sistemas y procedimientos, no tanto en lo personal. Este tipo de intervención se centra en anticiparse a las dificultades que pueda tener la persona al realizar el proyecto que se planteó desde la posición profesional, y que espera conseguirlo con éxito y con los mejores resultados posibles (Payeras, 2004).

2.2.4.4. Coaching Personal

Este tipo de Coaching pretende indagar de qué forma la personalidad del líder, directivo, o jefe inmediato influye en el equipo de trabajo y en los resultados ya sean estos positivos o negativos, puesto que existe una relación interdependiente líder- equipo, uno depende del otro con respecto al cumplimiento de las tareas y al alcance de los objetivos, la dimensión personal de cada uno logra influir y de una u otra forma afectar el sistema al cual pertenecen. El Coaching personal tiene como meta principal mantener las relaciones que se dan en el equipo de trabajo

con el líder, de una forma adecuada y sostenible, a fin de conseguir resultados favorables desde ambas partes, al igual que una gratificación laboral (Payeras, 2004).

2.2.5. Contact center - (centro de contacto)

Teniendo en cuenta que la presente investigación se desarrolla en la firma comercial “Teleperformance”, cuyo objeto social es el servicio de contact center, se considera fundamental comprender dicho concepto, como se referencia a continuación.

El contact center surgió como un recurso para posibilitar los negocios vía telefónica. Inicialmente en los años ochenta tuvo su aparición, en Gran Bretaña, bajo el nombre de *call center* (centro de llamadas, según la lengua inglesa). Sus primeros clientes fueron el gremio de las aseguradoras y el sector bancario, buscando competir en el mercado con empresas que realizaban negociaciones por fuera del horario laboral, encargadas de suministrar los recursos para generar una interfaz entre el proveedor de servicios y sus clientes que posteriormente fue evolucionando hasta transformarse su nombre en *contact center* (centro de contacto) y con nuevos servicios (valor agregado), pues ya no solo transmitía solicitudes por teléfono, sino que también incorporó la gestión de estas, generando nuevos modos de interactuar con los usuarios por medio de internet, fax, mensajes de texto, correo electrónico y, por supuesto, vía telefónica: móvil o fija (Naranjo, 2009).

La base fundamental de este tipo de negocios es el recurso humano, es decir, el asesor, quien es el encargado de atender las llamadas, correos electrónicos, fax, entre otros, y gestionar la solución a las necesidades del usuario al primer contacto, logrando que el cliente quede satisfecho (Naranjo, 2009).

De acuerdo con Naranjo (2009), “Un centro de contactos cuenta con un conjunto de herramientas que permiten la integración de las tecnologías de la información y comunicaciones” (p. 27); lo que facilita brindar una asesoría personalizada por medio del fácil acceso a los sistemas de información, proporcionando así una atención ágil y con calidad para el cliente.

El servicio de contact center, requiere de un software y un hardware especializado con una infraestructura adecuada y un personal capacitado, tanto para la administración de los recursos como para atender a los usuarios, supliendo la demanda con los servicios ofertados (Naranjo, 2009). Teleperformance es una compañía que se dedica a prestar dichos servicios, por lo que debe seleccionar, capacitar y formar al personal requerido; del mismo modo, proporciona las instalaciones apropiadas para tal fin, prestándole servicio a diferentes compañías.

2.2.6. Pausa activa

Las altas cargas laborales y jornadas exhaustivas han aumentado el riesgo de sufrir algunas enfermedades tanto físicas como mentales en los trabajadores, consecuencia de la tensión generada por el trabajo; situación en la que se pretende buscar alternativas para mejorar la calidad de vida de los empleados, tal es el caso de la denominada “pausa activa”.

Esta alternativa consiste en la realización de una actividad física durante un breve espacio de tiempo en la jornada laboral, la cual incluye una serie de ejercicios de elongación y movilidad articular que tienen como finalidad: activar la energía corporal, disminuir el estrés laboral y físico, aumentar la armonía laboral y prevenir lesiones micro-traumáticas (Olivera, 2015). Estas lesiones, debidas a movimientos mecánicamente repetitivos por largo tiempo y producto de la profesión o actividad laboral, originan serios cuadros clínicos osteomusculares que en ocasiones traen consigo repercusiones psicológicas.

Esta actividad tiene una duración entre ocho y doce minutos y puede realizarse en cualquier momento de la jornada laboral, cuando se sienta fatiga muscular, incomodidad o

angustia psicológica; para su desarrollo es necesario estar cómodo y sentir la relajación en cada parte trabajada. Las áreas de mayor estimulación son el cuello, los hombros, las manos, las muñecas, la zona cervical, dorsal y lumbar. Con ella se busca fomentar el autocuidado, evitar la monotonía, prevenir la fatiga muscular y los desórdenes musculo- esqueléticos (Olivera, 2015).

Las pausas activas no solo deben estar enfocadas en los componentes fisiológicos, sino también es necesario que se encuentren ligadas al bienestar psicológico del individuo que participa de ellas, con el fin de encontrar un equilibrio que promueva la salud de forma integral y, de este modo, logre atenderse a las demandas externas, en este caso de orden laboral, de forma adecuada sin repercusiones relacionadas con la salud y el desempeño del trabajador.

Las estrategias que se utilicen para esta actividad estarán determinadas por las necesidades presentadas en la compañía y por la actividad laboral que en ella se realice (Olivera, 2015).

3. Actuar

Es el tercer momento del modelo praxeológico-pedagógico esbozado por el presbítero Carlos Germán Juliao (2010), quien plantea en esta etapa una transición del período

investigativo hacia la construcción del proceso teórico-práctico, según la cual pretende abordarse toda una problemática inicialmente diagnosticada y, a partir de esa realidad, proponer una estrategia de intervención para la práctica profesional.

3.1. Justificación

Hoy en día, las compañías se encuentran encaminadas a la expansión y al crecimiento corporativo por cuanto requieren potencializar su recurso humano; esto es posible gracias a distintas metodologías que promueven mejoras tanto para los directivos como para los empleados y, justamente, es la pretensión de la multinacional Teleperformance, en el sentido de mejorar cualquier índice de bajo rendimiento o de productividad en el Área de Citación, partiendo de la identificación de las dificultades que se observaron en dicho proceso, con el objetivo de evidenciar una mejora significativa en el desempeño de los integrantes del equipo de trabajo, al igual que en los resultados de los procesos del área (Teleperformance, 2010).

El desarrollo de este trabajo cobra sentido, teniendo en cuenta la problemática identificada en el Área de Citación de la compañía “Teleperformance”. Esta sistematización pretende corregir los procedimientos (del área), teniendo concordancia con la filosofía de la calidad en los servicios ofertados, que posee la compañía, la cual busca dar cumplimiento a sus indicadores de productividad (Teleperformance, 2010).

La presente sistematización de la práctica se efectúa a partir de la posición crítico-reflexiva en relación con la situación problema identificada, en aras de formular estrategias de intervención en el área afectada de acuerdo con los elementos teóricos suministrados por las instituciones académica y empresarial, lo cual infiere el resultado del proceso teórico-práctico como proyecto de solución a la necesidad sentida; además, la sistematización –entendida esta como una racionalización de la información general capturada durante los distintos momentos o etapas de la práctica, es un aporte, como producto final, a todos aquellos estudiosos de la cultura y la psicología organizacional que tienen la posibilidad de evaluar un fenómeno específico presentado en una compañía y, particularmente, para la empresa: directivos del área de selección y practicantes que han de ejercer el mejoramiento continuo en los servicios ofertados por esta.

Los resultados que se espera obtener beneficiarían de forma directa el proceso de selección que lleva a cabo la compañía, puesto que las dificultades en el área son manifiestas, por lo que se pretende fortalecer los procedimientos realizados por los citadores, por medio de su acompañamiento, de manera que se enfoquen en los resultados requeridos para que dicho proceso sea efectivo.

3.2. Objetivos General y Específicos

3.2.1. Objetivo General:

Realizar un diagnóstico de las dificultades operacionales que presentan los aprendices del Área de Citación de la multinacional Teleperformance Colombia, sede Medellín, para efectos de diseñar una estrategia de mejoramiento y rendimiento.

3.2.2. Objetivos Específicos:

Indagar sobre los antecedentes del Área de Citación recolectando información que identifique el posible origen de las dificultades de desempeño que presentan los citadores.

Describir las dificultades de desempeño que presentan los aprendices del Área de Citación, identificando los aspectos asociados a ellas.

Identificar aspectos que puedan intervenir y de acuerdo con ello definir las estrategias que posibiliten el mejoramiento del desempeño de los aprendices del Área de Citación.

3.3. Actividades Desarrolladas

Se estableció contacto con personas claves que posibilitaron el acceso a la población objeto de estudio.

Recopilación de datos por medio de la revisión de antecedentes, documentos y la contextualización teórica de la investigación, así como plasmar una aproximación a las causas del bajo rendimiento de los citadores mediante la información proporcionada por la compañía y el analista encargado del Área de Citación.

De igual manera, con los colaboradores del Área de Citación, se realizaron varios encuentros para recopilar información y encaminar la investigación mediante un grupo focal, con

el cual se obtuvieron los datos para determinar las variables que orientan la ejecución del presente trabajo. Un grupo focal puede definirse como

“una técnica de recolección de datos mediante una entrevista grupal semi-estructurada la cual gira alrededor de una temática propuesta por el investigador, guiado por un conjunto de preguntas diseñadas cuidadosamente con un objetivo particular” (Escobar y Francy Bonilla, s.f, p. 52)

Dentro de las actividades realizadas se ejecutaron entrevistas semi-estructuradas a los integrantes del Área de Citación, iniciando con los analistas encargados de liderar el trabajo de este equipo, posteriormente con los aprendices, realizándose en total ocho (8) entrevistas, con las cuales se busca identificar las dificultades presentadas en el adecuado funcionamiento de los procesos, tomando tanto el punto de vista de los directamente afectados como de quienes asumen la responsabilidad por las fallas en el área. Para este fin, se retoma el concepto de entrevista semi-estructurada propuesto por Munarriz (s.f):

Una conversación cara a cara entre entrevistador/entrevistado, donde el investigador plantea una serie de preguntas, que parten de los interrogantes aparecidos en el transcurso de los análisis de los datos o de las hipótesis que se van intuyendo y que, a su vez las respuestas dadas por el entrevistado, pueden

provocar nuevas preguntas por parte del investigador para clarificar los temas planteados (p. 113).

Por último, se realiza un análisis a partir de la información obtenida, el cual tuvo como resultado el diagnóstico de las dificultades operacionales que afectan el Área de Citación y, posteriormente, se determina una estrategia orientada a disminuir el impacto de las dificultades identificadas, construyendo un módulo formativo, adaptable a las necesidades de la compañía.

3.4. Recursos y propósitos de las actividades

<i>ACTIVIDAD</i>	<i>PROPÓSITO</i>	<i>RECURSOS</i>	<i>POBLACIÓN</i>	<i>DURACIÓN</i>
Identificación de la problemática presentada y los efectos de la	Reconocer la población para comprender su dinámica organizacional y	Autorizaciones por parte de los directivos del área para realizar la	Integrantes del área de citación.	2 meses

misma	así identificar las falencias.	investigación		
Recopilación de información por medio de la revisión de antecedentes	Contextualizar la investigación desde los antecedentes de las dificultades, recopilados en la organización.	Documentos corporativos e información proporcionada por el analista.	Directivos del área de citación.	2 meses
Grupo focal	Identificar las dificultades presentadas en el adecuado funcionamiento de los procesos del área de citación	Sala de formación, grabadora, temática.	Integrantes del área de citación.	2 Encuentros con una duración de 1 hora cada uno.

Entrevistas semi-estructuradas	Identificar las dificultades presentadas en el adecuado funcionamiento de los procesos del área de citación	Sala de formación, grabadora, preguntas, consentimiento informado.	Integrantes del área de citación.	8 entrevistas, cada una con una duración aproximada de entre 30 minutos y 1 hora.
Análisis de la información	Identificar los aspectos fundamentales por los cuales se dan estas falencias	Grabaciones, fichas bibliográficas, diario de Campo.	investigadoras	1 mes y 15 días.
Construcción del módulo de intervención.	Brindar una propuesta de mejoramiento	Constructos teóricos y análisis de la información	Investigadoras	1 mes

3.5. Descripción de los hallazgos

Todo proceso investigativo requiere de una profunda reflexión acerca de los datos que se van a indagar, lo que conlleva a un análisis contextual que proporciona un acceso a la información, entendiéndose éste como:

Un procedimiento que permite analizar y cuantificar los materiales de la comunicación humana. En general, puede analizarse con detalle y profundidad el contenido de cualquier comunicación: en código lingüístico oral, icónico, gestual, gestual signado y sea cual fuere el número de personas implicadas en la comunicación, pudiendo emplear cualquier instrumento de compendio de datos como, por ejemplo, agendas, diarios, cartas, cuestionarios, encuestas, test proyectivos, entre otros (Porta & Silva, s.f).

El análisis brinda la posibilidad de indagar acerca de la naturaleza del discurso, además, vislumbrar los hallazgos de las entrevistas. A continuación se describen algunos elementos que

se lograron extrapolar de la población objeto de estudio e identificar por medio de la recolección de información.

3.5.1. El liderazgo: la habilidad de influenciar al otro

En el análisis obtenido de las entrevistas respecto al área de estudio, pudieron evidenciarse una serie de conductas negativas en relación con el papel del liderazgo asumido por las personas encargadas del equipo de trabajo, de quienes los participantes mencionan los siguientes aspectos en común:

Se evidencia actitud que demerita el trabajo de los aprendices por parte del encargado del Área de Citación hacia estos por su formación académica, considerando que no poseen suficientes elementos teóricos para proponer o aportar al desarrollo de las actividades que realizan diariamente.

“Hay que revisar que la parte educativa no es que favorezca mucho, porque ellos vienen de hacer una técnica, supuestamente en seis meses, entonces eso es lo que, por ejemplo, nosotros nos cuestionamos en el momento ¿en seis meses qué se puede aprender?. Muchos de ellos no

saben ni siquiera enviar un correo, hacer operaciones en Excel, que hagan una fórmula, una suma, no saben ni sumar bien” (colaboradora 7- jefe)

Como efecto de la concepción que tiene el líder con respecto a las capacidades de su equipo de trabajo se presume que este asume toda la responsabilidad en la toma de decisiones sin delegar funciones de importancia a su equipo de trabajo, ya que manifiesta no confiar en las capacidades de estos para desempeñarlas de forma adecuada, poniendo en consideración el perfil de este cargo, que actualmente es de nivel técnico, puesto que según la colaboradora 7 (jefe del área) debería ser desempeñado por un practicante con formación profesional universitaria.

“Son personas que apenas están terminando una técnica, o sea son aprendices, los cuales no tienen la misma capacidad que una persona profesional” (colaboradora 7 - jefe).

Puede decirse que se presenta un liderazgo autocrático, dejando de lado las características principales que se espera de un buen líder y refieren a: confianza, comunicación, compromiso y, de igual modo, el direccionamiento que realiza está orientado desde un estilo de liderazgo impositivo, caracterizado por la emisión de órdenes y la sumisión de los empleados a su cargo.

“Ellos le dicen a uno que tenemos que hacer las cosas, pero no las saben decir, a veces, son como muy mandonas y a uno hasta le da como cosa decirles algo, de lo que no nos gusta y hemos hablado aquí en el grupo de decirles eso pero siempre se echan de pa’ tras”
(Colaborador 5).

Aunque, como se hizo mención en líneas anteriores, el liderazgo se plantea desde un enfoque autocrático, se identifica que los encargados del área han generado iniciativas en aras de intentar promover un sistema motivacional, con el fin de incrementar la productividad de los aprendices, no obstante, no siempre se posibilita su puesta en práctica. Una de las estrategias desarrolladas consiste en un sistema de recompensas que pretende brindar una serie de beneficios a la persona que cumple con las metas propuestas, sobresaliendo con respecto al desempeño de los demás integrantes del equipo de trabajo, siendo recompensado y se le denomina: el citador de la semana.

“Creamos un plan de incentivos, el incentivo depende de la citación, ya que ellos tienen una meta, pongamos, de... 25. El promedio de la citación de la semana debe estar por encima de 20 y la asistencia debe ser mayor que el promedio de la meta, entonces, la persona o las personas que cumplan con estas características, serán seleccionados como el mejor citador de la semana y esto tiene un beneficio: el viernes se puede ir una hora más temprano.. Tiene unas ventajas, un reconocimiento que se hace ante todos los compañeros y se pone en un cartel el nombre de esa persona por una semana. Para unos es muy importante, para otros puede ser

parte como... de la función que realiza, pero lo que se pretende es evidenciar y poner en alto el nombre de la persona que se destaca en hacer mejor las cosas” (colaborador Jefe - 1).

A pesar de las estrategias planteadas para ejecutar el plan de incentivos mencionado anteriormente por el colaborador 1, en la mayoría de las ocasiones no se les cumple con las recompensas propuestas, lo que puede generar una disminución en la motivación de los colaboradores, sintiendo que su trabajo no es reconocido y generando efectos en su actitud:

“A nosotros nos dicen cuando quedamos de citadores de la semana que nos van a dar beneficios como... descansar y eso, hasta que nos podemos ir más temprano, pero apenas uno quiere hacer eso le dicen que no, que siga citando, que hay mucho que hacer y entonces esa hora que nos dan se pierde terminando de llamar gente y luego ni se acuerdan y entonces pues pa’ que va a ser uno el mejor citador o a esforzarse por serlo, sino cumplen con nada, y si de pronto cumplen eso es lo mismo siempre, de creativos no tienen es pero nada y uno así se aburre (Colaborador 3).

“Son muy injustos a veces porque a los citadores, eh... por ejemplo, les prometen que al que mejor le vaya en la semana va a ser el mejor citador de la semana y lo único que hacen con el que quede, es pues como ponerle el nombre en un cartel y ya, todo lo otro que les

prometen no se los cumplen, y entonces pues prácticamente a ellos ya les da igual, eso no es una motivación así como tal” (Colaborador 6)

Otra práctica que se ha implementado es la asignación de funciones que son diferentes a las que cotidianamente realizan los aprendices, como una forma de reconocer la buena labor de los mismos; sin embargo, el colaborador, a quien fue designada la función de monitorear las llamadas realizadas por los citadores, manifiesta que su función delegada por el líder no tiene ningún valor productivo, ya que al realizarse una retroalimentación con respecto a los resultados obtenidos, estas observaciones no son tenidas en cuenta para ser transmitidas a los colaboradores en pro del mejoramiento del desempeño de las funciones, lo cual da cuenta de la incoherencia entre las prácticas propuestas y el valor que pueda ser percibido por quienes se suponen beneficiarios de las mismas, dado que no hay un objetivo claro en relación con el impacto que pueda generarse, más bien están centrados en diseñar estrategias que aparentemente impacten, empero no es lo que perciben los aprendices.

“Cuando los jefes tienen que hacer una retroalimentación ellos la hacen bien, pero pues, la frecuencia con la que la hacen y a quien se la hacen no es tan buena ya que, por ejemplo, yo doy pues como el reporte de tal persona que está fallando y no le prestan atención, pues prácticamente yo a veces incluso me siento como ignorada, como que mi trabajo pues pa’ que, si al fin y al cabo no van a hacer nada con lo que les reporto” (Colaborador 6).

Adicionalmente, emerge una dificultad común y es en cuanto a la transferencia de conocimientos de los líderes hacia los colaboradores respecto al entrenamiento realizado para el adecuado desempeño de sus funciones, con el agravante de hallarse contradicción entre unos y otros líderes, lo que en ocasiones, origina que los integrantes del equipo de trabajo requieran validar información que no han recibido, por lo que se dirigen a sus líderes a solicitar dichos datos, implicando un retraso de los procedimientos del área.

“Hay veces los jefes se contradicen, una dice que sí se puede hacer una cosa y la otra dice que no, entonces uno ahí se queda sin saber qué hacer, nos toca estar de un lado pa’l otro preguntando a toda hora las cosas” (Colaborador 2).

Leídos los elementos mencionados anteriormente, surgen inquietudes en relación con los aspectos que realmente propician el llamado mal desempeño de los practicantes, ¿podría calificarse negativamente la labor de alguien que no ha sido preparado de manera adecuada para ello?, ¿Qué alcances, en términos motivacionales, podrían presentar los involucrados en una problemática? Preguntas como estas posibilitan una reflexión que va más allá de la adjetivación de actitudes de quienes no han recibido un acompañamiento adecuado y que, por el contrario,

perciben una presión constante de parte de quienes direccionan su trabajo, por lo que podría llegarse a pensar que el impacto en términos de motivación puede ser alto.

3.5.2. La motivación: una fuerza movilizadora

La motivación en una organización es un factor fundamental que potencializa el desarrollo funcional de los colaboradores; ahora, dentro de la revisión de los resultados obtenidos en esta investigación, esta se ve guiada por un modelo tradicional fundamentado en la premisa: “el empleado debe estar bajo cierta vigilancia constante, y su productividad se verá mejorada por el uso de amenazas y sanciones” (Rodríguez & Bonilla, s.f).

Los aspectos de esta premisa, fueron hallados en el trabajo de campo, evidenciados en las respuestas de los participantes cuando fueron consultados en relación con las retroalimentaciones que recibían, frente a lo que la mitad del grupo encuestado respondió que, en diciembre de 2014, los jefes del Área adoptaron unas medidas correctivas con respecto a unos indicadores deficientes en las citas de llamadas telefónicas –cuya meta inicial era de 20 personas confirmadas al día por cada citador– programadas, pues ocurría que los citadores no estaban

cumpliendo con el estándar. Ante la situación mencionada es posible evidenciar una actitud punitiva enfocada en la corrección de los errores procedimentales presentados, más que en un acompañamiento de desempeño y potencialización de habilidades.

Por ejemplo, yo estoy citando para la línea de soporte técnico, yo llamo por hay 100 personas y de esas 100 personas que llamo, me confirman 20 y no llegan sino tres en todo el día, entonces ya yo tengo que llamar más, para bregar a confirmar 30 a ver si llegan más. (Colaborador 2).

En consecuencia, hubo un incremento impositivo del número de citaciones (30 confirmados), demos por caso, si antes un citador producía 100 llamadas para obtener la meta, ahora debe realizar 120 para que se cite el mínimo exigido y asista una mayor cantidad de personas (Teleperformance 2014).

Además, se dispuso de una supervisora permanente que ejerciera un control de las funciones realizadas, y se determinaron unas reglas de juego, según las cuales, de acuerdo con unos procedimientos disciplinarios y contractuales (cancelación de la práctica profesional), se pretendía mejorar el desempeño de los aprendices.

Como resultado de la implementación de esta medida pudo superarse hacia el mes de enero de 2015 el estándar productivo de llamadas, puesto que aumentó la asistencia de los aspirantes al proceso de selección, aunque la calidad de los aprendices en su desempeño aún no es el esperado.

“Tanta presión... siempre es lo mismo, saber que tiene que hacer una meta y que si no la hace entonces lo regañan, trabajar bajo tanta presión no me gusta, nos han puesto hasta un vigilante que está al pie de uno revisando cómo citamos y luego empieza con esa criticadera y a ponerle quejas a los jefes, hasta nos dicen que nos van a cancelar la práctica” (Colaborador 4)

“Lo primero que se hace es hacerle un llamado de atención verbal donde se le hace caer en cuenta de cuál es la falencia o el error que está cometiendo dentro de la citación, como revisar por qué la cantidad de citados versus la asistencia no es favorable. El segundo paso sería hacerle un llamado de atención escrito donde se le hace al citador un compromiso y se firma, se deja constancia y se hace un seguimiento y si esto es repetitivo se puede hasta cancelar la práctica” (Colaborador 7 - jefe).

Asimismo, en la recopilación de información se exteriorizan elementos de parte de los colaboradores como preferencias hacia ciertos individuos, originando un trato desigual, ya que

gozan de beneficios constantes independientemente de su desempeño, generando una fragmentación en la dinámica del equipo de trabajo, pues ha sido reiterativo el refuerzo de aspectos negativos sobre el desempeño laboral por parte de los líderes.

“Ahí tienen más prioridad unas personas que otras, igual debería de ser todos en la cama o todos en el suelo, siempre salen temprano los mismos, así citen o no citen”

(Colaborador 2).

“Me da rabia, es que todos somos iguales, todos trabajamos en la misma área”

(Colaborador 4)

Además de los escasos incentivos recibidos por parte los directivos del área, acontece que pocos de estos colaboradores deseaban desempeñarse en el ámbito laboral en el que se hallan, siendo un aspecto que acrecienta el bajo rendimiento y los bajos resultados presentados.

“Había que estudiar alguna cosa y como esto era gratis y además le pagaban a uno, pues aproveché, y ya tocaba hacer la práctica aquí, porque uno sin algún estudio terminado, tanto tiempo en la casa sin hacer nada... imagínese, uno con 19 años y sin un estudio ¡qué tristeza!. (Colaborador 5).

“La psicóloga que trabajaba acá me dijo que estaban necesitando gente para estudiar y hacer la práctica ahí, que Teleperformance lo patrocinaba a uno y como yo no estaba haciendo nada en mi casa, me metí y además porque no tenía nada más que hacer, no tenía otro estudio”
(Colaborador 4).

3.5.3. Pausas Activas: Espacios de dispersión y relajación que contribuyen a la salud mental

En los elementos encontrados durante el proceso de investigación surge otro aspecto asociado al bajo desempeño de la población objeto de estudio, el cual está considerado como las pausas activas. Estas prácticas pueden ser muy aportantes para las empresas pero en tanto no se hagan de forma adecuada no significarán una contribución sustancial a la estabilidad física y mental de los empleados.

Estos espacios designados para los empleados tienen la finalidad de proporcionar un momento de distracción con el objetivo de disminuir los efectos negativos de la carga laboral y evitar enfermedades, tanto físicas como mentales. Los aprendices del Área de Citación manifiestan, que por su contenido monótono, estas no representan espacios de descanso, ni de esparcimiento como al inicio se planteaba.

“pues, uno ya sabe que tiene que estirar, tiene que mover la cabeza, mover las manos, o sea, uno todo el día sentado, llegan las pausas activas y entonces se tiene que parar y estirar 15 minuticos, eso es todo rápido. Es a las tres y antes de las tres y media uno ya está sentado, ¿eso para qué? si uno ya sabe que tiene que estirar (Colaborador 2).

“Primero nos estábamos demorando media hora pero llegó el comentario de que (nombre del jefe) dijo que nos estábamos demorando mucho, entonces llegan y dicen las manos arriba, mueva la cabeza, los pies, la cintura y ya, siéntense, firmen y ya, siempre lo mismo, a uno ya le da es como pereza eso, mejor que nos den ese tiempo para el break” (Colaborador 3).

Las pausas activas no son únicamente una práctica relacionada con la ergonomía, sino que pueden utilizarse mediante otro tipo de estrategias que vayan más allá de esto y se enfoquen en la salud mental de sus receptores, para lo cual se considera adecuado diseñar distintos ejercicios que se utilicen dentro de la jornada laboral con una orientación diferente.

Por lo anterior, puede concluirse que el desempeño laboral y las dificultades operacionales de los practicantes del Área de Citación, obedecen a diferentes factores, tanto internos como externos: la falta de interés para desempeñar sus funciones, inadecuado estilo de liderazgo en encargados del área y deficiencia en la implementación de prácticas y/o incentivos que realmente impacten la labor de los aprendices.

Teniendo en cuenta las problemáticas identificadas de los aspectos relacionados con el bajo desempeño de las personas que pertenecen al área y como resultado del proceso de investigación realizado, se diseña un módulo enfocado en la disminución del impacto de algunas prácticas desinformativas en los aprendices, buscando favorecer el buen desempeño de las funciones que realizan, tanto para los líderes como para los colaboradores. Valga la pena aclarar que no es el único aspecto que requiere de intervención; sin embargo, es un primer aporte que podría incentivar el desarrollo de otras estrategias que favorezcan el desempeño de los aprendices y, por ende, la productividad del área, impactando también los resultados de la organización.

Esta propuesta surge teniendo en cuenta que el rol que tienen los profesionales de formación en psicología no permite la implementación de otras actividades o planes de acción por estar por fuera de su alcance.

3.6. Cronograma de actividades

ACTIVIDAD	Agosto 2 014	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero 2015	Febrero	Marzo	Abril
Identificación de la problemática objeto de estudio y sus efectos									
Recopilación de información por medio de la revisión de antecedentes									
Grupo focal									
Entrevistas no estructuradas									
Análisis de la información									
Construcción del módulo de intervención									

4. Devolución Creativa

Es la última etapa del modelo praxeológico, en la cual se realiza una reflexión acerca de los alcances obtenidos en relación con las actividades llevadas a cabo y los objetivos planteados, resaltando el aprendizaje adquirido a partir de la experiencia de la práctica (Juliao, 2010). Según este momento final, el fenómeno estudiado adquiere una nueva caracterización que comprende una claridad conclusiva de la problemática planteada inicialmente y, por supuesto, demanda toda una aplicación de los elementos teóricos (métodos) que permiten modelar los posibles cambios que debió sufrir el fenómeno mismo. En suma, es el resultado de la dialéctica existente entre la teoría (académica) y la práctica social (productiva) donde convergen las apreciaciones subjetivas y objetivas (la observación experimental) que, en últimas, debe ser el producto de un consenso racional y demostrativo (científico) del fenómeno transformado, esto es, aquello que antes se mostraba extraño, oscuro y en estado desordenado, hoy aparece con una relativa transparencia y objeto de explicación y posible de solucionar.

Como resultado del análisis realizado en capítulos anteriores, se arroja un producto construido por medio de un módulo, el cual comprende elementos que darán vía al mejoramiento de algunas falencias identificadas, buscando que el contenido del mismo represente una herramienta facilitadora dentro del entrenamiento de los aprendices, orientada al quehacer de los líderes para lograr el desarrollo y potencialización de las habilidades de los integrantes del equipo de trabajo, entre ellas se resaltan: orientación del servicio al cliente, comunicación

asertiva, inteligencia emocional, empatía e igualmente temas de índole operacional como son: las líneas de la compañía, los perfiles requeridos, el guión, entre otras.

La propuesta de entrenamiento tiene dispuestas dos sesiones para la transmisión de conocimientos a los aprendices, divididas en dos días con una intensidad de ocho horas cada una; las unidades dictadas en este lapso de tiempo se encuentran orientadas al alcance de competencias requeridas para el óptimo desempeño laboral de la población intervenida y poseen temas a trabajar como: inducción corporativa, habilidades del citador TP (Teleperformance), mi hacer y practiquemos.

- **Inducción corporativa:** Pretende profundizar en los elementos corporativos que vislumbren quiénes son, cuál es el objeto social, su filosofía, misión, plataformas de comunicación y su presencia en Colombia y el mundo.
- **Habilidades del citador TP (Teleperformance):** esta unidad pretende que el citador identifique ciertas habilidades funcionales como: proactividad, inteligencia emocional, orientación al servicio al cliente y escucha activa que le serán útiles al momento de llamar y entrar en contacto con la población de aspirantes a laborar.

- **Mi Hacer:** es el momento de la inducción en el área donde los aprendices van a experimentar las funciones específicas que deben desempeñar, entre ellas están los perfiles, las líneas, el guión, los aplicativos, el manejo de bases de datos, entre otras, que les permitirán obtener toda la información necesaria para el adecuado perfil de su labor.
- **Practiquemos:** los líderes dispondrán de elementos teórico-prácticos en la finalización del módulo de entrenamiento, con el fin de poner en marcha la generalidad funcional del cargo de citador dentro de una actitud lógica del encadenamiento productivo empresarial y de mejora, en virtud de las funciones específicas asignadas.

4.1 Evaluación del cumplimiento de los objetivos

Durante el proceso de campo, hubo una serie de oportunidades y obstáculos que aportaron al enriquecimiento de los actores investigativos para la construcción del trabajo de exploración y, desde luego, haber tenido una experiencia laboral que confronta los elementos teóricos de la academia, razón por la cual se hace una evaluación acerca de los aciertos y dificultades respecto a los objetivos planteados suscitados en el presente trabajo.

4.1.1. Aciertos

- ✓ Gracias a la empatía con los aprendices entrevistados, pudo hacerse un adecuado proceso, facilitando el acercamiento y la adquisición de la información necesaria y hacer más expedita la dinámica de intervención.

- ✓ Hubo una totalidad del logro y materialización de los objetivos propuestos, ya que, por ejemplo, en el análisis de entrevistas pudieron establecerse las dificultades operacionales del área, planteándose la estrategia de intervención para mejorar los niveles de desempeño de todo el equipo de trabajo.

- ✓ La ejecución de las actividades estuvo acorde con el plan previsto en el cronograma, dando como resultado el buen desarrollo de la práctica investigativa.

- ✓ El proceso de análisis de la información fue satisfactorio por cuanto las conclusiones orientaron la construcción del módulo de intervención acorde con las necesidades del área afectada.

- ✓ La construcción de la estrategia de intervención fue acertada, dado que los hallazgos obtenidos pudieron abarcar un correcto tratamiento de la problemática existente.

4.1.2. Dificultades

- ✗ Inicialmente hubo algunos inconvenientes respecto a la autorización relacionada con el acercamiento a la población objeto de estudio: de un lado, estaba la disyuntiva acerca de la viabilidad o no del proyecto al interior de la compañía y, de otro, contar con el aval para la ejecución del mismo.
- ✗ El tiempo dispuesto por la población significó un reto, dado que por su labor no contaban con buena disponibilidad para participar de las actividades programadas por los actores interesados.
- ✗ También, hubo una coyuntura crucial con relación al tiempo disponible del personal de aprendices relacionado con la asignación de horarios propios del trabajo y de actividades extras destinadas a la práctica investigativa, haciéndose morosa esta última.

- ✕ Hubo serias contradicciones de los aprendices frente al discurso del día a día y las labores desempeñadas en relación con las respuestas dadas en las entrevistas –cuando eran grabados–, situación que desdibujaba la realidad misma en referencia a la recolección y solidez de la información, lo cual estuvo asociado al temor que referenciaban en relación con las consecuencias que pudieran generarse a partir de la información que brindaran. Frente a ello, se les corroboró la importancia de la confidencialidad de la información y que su contribución permitiría identificar aspectos que podrían ser fortalecidos para que los futuros aprendices no se vieran enfrentados a situaciones que afectaran su desempeño.

4.1.3. Análisis del cumplimiento del objetivo general

Una vez indagados, fructíferamente, los antecedentes del Área de Citación y recolectada la información necesaria para el desarrollo de la investigación, identificadas las dificultades operacionales observadas en los aprendices, se construyó una estrategia de intervención bajo el módulo denominado: “Soy Teleperformance, Soy Citación”, propiciando así vías de mejoramiento alusivo a los elementos específicos de la problemática, por tanto podría decirse que los objetivos planteados fueron cumplidos cabalmente.

4.1.4. Recomendaciones a la agencia

Por medio de la experiencia en la práctica profesional, se observaron algunas falencias que es importante considerar:

- La multinacional "Teleperformance Colombia", con sede en Medellín, posee un personal cálido y humano dispuesto a brindar apoyo y orientación a la formación profesional de los aprendices; sin embargo, como resultado del proceso investigativo, la empresa debería tomar en cuenta los aportes en relación con la realización de mejoras en su estructura organizacional en cuanto a los procesos y procedimientos administrativos a partir de los hallazgos detectados, dando así un aporte al bienestar laboral y a la calidad productiva de esta, pues a decir verdad, no fueron muchos los cambios o modificaciones que puedan realizarse desde el rol del psicólogo en formación. Y por lo tanto, se construyó un módulo durante la devolución creativa que será puesto al servicio de la empresa para su posterior ejecución, con el objeto de generar espacios de mejoramiento.

- En ocasiones el trabajo se orienta al cumplimiento de las metas, más allá de si los trabajadores se encuentran motivados o no para realizar su labor; por ello es importante que estos sean incentivados no solo por el cumplimiento de las metas, sino también por el buen desempeño en sus funciones, estimulando su quehacer
- Los líderes delegan pocas responsabilidades importantes en los practicantes, asumiendo el manejo de todas las decisiones, sin considerar el cambio que podría generar en la opinión de los mismos con respecto al proceso. Es de vital importancia que en el desarrollo profesional de todos los colaboradores, independientemente del Área, puedan promoverse espacios en los cuales la participación sea un elemento democrático en cuanto a la retroalimentación y la construcción de aportes para la toma de decisiones individuales y de grupo.

4.1.5. Conclusiones de la práctica

La práctica profesional, que es por excelencia un escenario de aprendizaje, produjo ricos aportes tanto a la formación personal y profesional de los actores del proceso investigativo así como empresarial, pues, gracias a la dinámica de la correlación teórico-práctica, pudo realizarse una confrontación con la realidad más allá de los brindados por la academia, permitiendo

desarrollar competencias y aptitudes psicológicas, entre las cuales se destacan: manejo de grupos y de público, enriquecimiento de la expresión verbal y escrita, desarrollo la capacidad empática, conocimientos fundamentales en el área de selección por perfiles del cargo y formación de personal masivo; reforzándose el trabajo en equipo y la receptividad ante las observaciones acerca de las oportunidades de mejora, las cuales significaron herramientas útiles para su desempeño profesional.

De otro lado, fue posible llevar a cabo una intervención en el área objeto de estudio, logrando así poner en acción los constructos y funciones propias del psicólogo, dado que esta investigación significó un gran aporte durante el proceso de formación práctica en torno a la identificación y apropiación de las dificultades presentadas, así como las nuevas propuestas planteadas referentes a la formación integral de los aprendices, dejando una puerta abierta a futuras investigaciones que puedan contribuir al mejoramiento continuo de la compañía y sus integrantes.

Los resultados obtenidos en el proceso exploratorio fueron concluyentes en torno a ciertas dificultades motivacionales que se acrecientan a causa de un indebido direccionamiento por parte de los jefes. Dichos hallazgos dieron luz al plan estratégico propuesto para las mejoras significativas al interior del área, aportando así a la transformación de la realidad inicial.

4.2. Reflexión teórica de la práctica profesional

El psicólogo aspira, al interior de una organización cualquiera, asumir éticamente el rol para el cual ha sido formado. En este sentido, la psicología organizacional parte en la elaboración de un consenso laboral, donde la relación trabajador-empleador, debe ser equilibradamente racional, esto es, que ambos ganen. Situación que difiere, en este caso, de la práctica académica cuando –aislándose la empresa del propósito u objetivo de la práctica misma y del “Contrato de Aprendizaje” –, termina asignando funciones verbales incoherentes a la práctica profesional, exigiéndole al aprendiz, demos por caso, que tome decisiones o posiciones de líder, sea recursivo, propositivo, “analítico” y que desarrolle estrategias ante las problemáticas halladas en su entorno y contribuya a la solución con lo cual se estaría suplantando funciones de otras personas; por el contrario, lo que guarda prudencia y autonomía investigativa es el respeto mismo por el desarrollo objetivo de los proyectos o trabajos de investigación, dignos de lo que, en últimas, todos buscamos: un proyecto de vida.

Ahora bien, el aporte investigativo para la empresa se ha cumplido dentro de los parámetros trazados por el trabajo esperado. Primero, porque las estrategias de solución al conflicto presentado en el Área de Citación fue resuelto teóricamente, muy diferente ocurre si la empresa no lo lleva a la práctica una vez se haga entrega la copia del presente trabajo y, segundo, por primera vez se “rompe el hielo” por los aprendices en el sentido de opinar acerca del papel

que allí desempeñan; razón por la cual es interesante los testimonios que, plasmadas en el presente trabajo, dieron lugar a la comprensión de la importancia de todo el proceso productivo, cuya área intervenida puede entrar en conexión con el resto de las demás áreas al servicio de la empresa.

El rol del psicólogo en la organización es de gran importancia puesto que aunque muchas de sus funciones son administrativas, cada actividad que realiza denota el razonamiento clínico que este le imprime, permitiéndole ahondar más en los fenómenos observados, aplicando sus conocimientos y habilidades en la investigación, la evaluación y la intervención generando un equilibrio en el proceso, buscando el bienestar individual, al igual que el desarrollo del empleado, preocupándose, por supuesto, por el bienestar integral y general del personal de la empresa.

Finalmente, en la investigación también puede verse, eventualmente, transversalizada por una explícita modelación teórica del sistema de educación superior en Colombia. Pues, a nivel de la producción, realmente es muy diferente el proceso de la formación académica al proceso del desarrollo práctico de una profesión (u oficio).

5. Referencias bibliográficas

Alcover, C., Martínez, D., Rodríguez, F., & Domínguez, R. (s.f). *Introduccion a la psicologia del trabajo*. Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2000). *Administracion de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill.

Escobar, J., & Francy Bonilla. (s.f). *Grupos Focales: Una Guia Conceptual y Metodologica*, 9.
http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos_hispano_americanos_psicologia/volumen9_numero1/articulo_5.pdf

Furnham, A. (2001). *Psicologia Organizacional El comportamiento del individuo en las organizaciones*. Oxford University Press.

Gomez, C. (s.f). *Liderazgo: Conceptos, teorías y hallazgos relevantes*. Retrieved from
http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos_hispano_americanos_psicologia/volumen2_numero2/articulo_5.pdf

González, O., González, O., León, J., & Ríos, G. (2013). Características del liderazgo transformacional presentes en un grupo de docentes universitario, 15. Retrieved from
<http://www.redalyc.org/pdf/993/99328424005.pdf>

Jaen, M. (2010). *Prediccion del rendimineto laboral a partir de indicadores de motivacion, personalidad y recepcion de factores psicosociales*.
<http://eprints.ucm.es/10843/1/T31913.pdf>

Juliao, C. (2010, Agosto). La praxeología como alternativa para la sistematización de experiencias educativas.

Mendoza, M., & Ortiz, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas.

Munarriz, B. (s.f). Técnicas y métodos en Investigación cualitativa. Retrieved from <http://ruc.udc.es/bitstream/2183/8533/1/CC-02art8ocr.pdf>

Naranjo, J. (2009). *Modelo para la gestión de información en un centro de contactos: caso aplicado a los servicios de salud IPS de la caja de compensación familiar de Antioquia – Comfama*. Universidad Nacional de Colombia.
<http://www.bdigital.unal.edu.co/1902/1/71765063.2010.pdf>

Nolasco, J. (2012). *La Importancia de la Equidad en el Ejercicio del Liderazgo en una empresa de Servicio*. Universidad Veracruzana.
<http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/31674/1/nolascoperezjorge.pdf>

Olivera, M. (2015). *Pausa Activa, cuando trabajar hace bien para la salud*.
www.swissmedical.com.ar/subsitio/bcbsu/archivos/nota_pausaactiva.pdf

Ossa, A. (2012). *Representaciones Sociales acerca de la feminidad en mujeres universitarias y trabajadoras*. Universidad San Buenaventura.

http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/jspui/bitstream/10819/2221/3/Representaciones_Sociales_Feminidad_Ossa_2012.pdf

Payeras, J. (2004). *Coaching y Liderazgo para Directivos interesados en incrementar sus resultados*. Diaz de santos. S.A.

Porta, L., & Silva, M. (s.f). La investigación cualitativa: El Análisis de Contenido en la investigación educativa. <http://www.uccor.edu.ar/paginas/REDUC/porta.pdf>

Rodríguez, M., & Bonilla, R. (s.f). *La Motivacion en el Mundo del Trabajo*.
<https://oser.wikispaces.com/file/view/MOTIVACI%C3%93N+EN+EL+MUNDO+DEL+TRABAJO.pdf>

Teleperformance. (2010). Informacion Corporativa Teleperformance Colombia.

Zapata, E. (2013). *Diseño de un procedimiento para el desarrollo de un Plan Anual de Capacitación, en la Empresa Sociedad de Mejoras Públicas de Medellín*. Corporación Universitaria Minuto de Dios.

6. Anexos

6.1. Entrevista a los jefes del área de citación

-saludo

-apertura: explicación del propósito de la actividad, en qué consiste, consentimiento informado.

-datos personales: nombre completo, edad, tiempo que lleva en la empresa, cargo, profesión.

¿Qué funciones cumple usted al interior del área?

¿En qué consiste el proceso de citación y reclutamiento?

¿Cuál es el perfil solicitado para un citador?

¿Qué habilidades considera importante que posea un citador?

¿Quién es la persona encargada de asignar la meta y la línea que debe citar a cada aprendiz de citación?

¿Por qué en ocasiones asisten personas que no cumplen con el perfil?

¿Cómo ha visto el desempeño de los citadores?

¿Cómo funciona la recompensa para el citador de la semana?

¿Qué pasa con quienes tiene un bajo rendimiento?

¿Cómo se retroalimenta a los citadores?

¿Qué opciones de mejora encuentra en los citadores?

-Cierre

-Despedida

6.1.1. Entrevista aprendices área de citación

-Saludo

-Apertura: explicación del propósito de la actividad, en qué consiste, consentimiento informado.

-Datos personales: nombre completo, edad, estudio, tiempo que lleva en el campo de práctica.

¿Cómo se dio cuenta de este campo de práctica?

¿Por qué escogió usted a Teleperformance para realizar su práctica profesional? ¿Fue escogido o asignado?

¿Cuándo llegó, quién lo recibió, que le dijo?

¿Cómo fue su proceso de selección?

¿Cuál fue la primera impresión que le generó el campo de práctica?

¿Recibió algún tipo de inducción específica por parte de la compañía para desempeñar las respectivas funciones del cargo?

¿Cuánto tiempo le tomó aprender todas las funciones respectivas a su cargo?

¿Tiene conocimiento de los perfiles que se solicitan?

¿Cómo considera usted que ha sido su experiencia de práctica?

Describanos un día cotidiano en su trabajo

¿Háblenos de la relación con sus compañeros de trabajo?

¿Cómo se siente cuando las personas citadas al proceso de selección no asisten?

¿Cómo se dan cuenta de eso?

¿Le realizan retroalimentaciones con respecto a sus funciones?

¿Qué aprendizajes considera usted que su práctica en Teleperformance le ha aportado a su formación profesional y personal?

¿Cuáles de los aprendizajes adquiridos en su formación técnica profesional ha puesto en práctica en su diaria labor en la compañía?

¿Qué falencias y qué aspectos a mejorar encuentra usted en el área en la cual se encuentra desempeñando su práctica profesional?

Hábleme de sus jefes

¿Qué oportunidades de mejora encuentra en el desempeño por parte de las personas que dirigen el área de citación?

¿Qué propuestas de mejora haría usted como practicante para el área en la se encuentra desarrollando su práctica?

6.2. Consentimientos informados

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por Laura Monsalve Molina y Laura Hugueth Pérez, de la Universidad Minuto de Dios. La meta de este estudio es proponer estrategias de mejoramiento para potencializar los procesos del área de citación.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta, o lo que fuera según el caso). Esto tomará aproximadamente 60 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, las grabaciones se destruirán.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.